

学校编码: 10384

学号: X2005155136



分类号_____密级_____

UDC_____

廈門大學

碩 士 學 位 論 文

基于 ISO9001 质量管理体系
构建平衡计分卡式绩效管理模式的探讨

——以 S 设计企业为例

Research on the construction of Balance Score Card performance
management model based on ISO9001 quality management
system

许瑞鹏

指导教师姓名: 章达友 副教授

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交时间: 2010 年 2 月

论文答辩日期: 2010 年 4 月

学位授予日期: 年 月

答辩委员会主席_____

评 阅 人_____

2010 年 2 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1.经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2.不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

论文摘要

平衡计分卡式的绩效管理是一个以组织的战略目标为中心，以因果链为分析手段，从财务、外部客户、内部流程、学习发展四个维度展开的战略指标综合评价体系，也是设计企业提高综合实力、可持续发展的有效的绩效管理

模式。我国设计单位体制改革以来，设计单位对内部各生产部门的绩效管理方式主要是以产值为中心的财务目标管理方式。但随着设计市场的日益开放，设计企业竞争的日益加剧，通过加强管理提高设计企业的综合实力已势在必行，现有的目标绩效管理方法已难以适应现代设计企业管理与发展的需要。

近年来，我国设计企业为适应市场需要，都在积极推进贯彻 ISO9001 质量管理体系认证，其绩效管理也建立了以产值为中心的财务目标和贯彻 ISO9001 质量管理体系的质量目标为主要考核指标的目标管理方式。

本文在分析平衡计分卡式的绩效管理方式和设计企业目标管理式的绩效管理的基础上，论述了我国设计企业构建基于战略管理的平衡计分卡式的绩效管理模式的必要性和可行性；在分析了设计企业 ISO9001 质量管理体系的质量考核指标的基础上，论述了 ISO9001 质量管理体系与平衡计分卡四个维度考核体系的关联性，提出了基于 ISO9001 质量管理体系构建设计企业平衡计分卡式绩效管理模式的思路；并通过 ISO9001 质量管理体系建立前、建立后及优化改进后三个阶段的绩效管理成效对比分析，论证了 ISO9001 质量管理体系构建设计企业平衡计分卡式绩效管理模式的可行性和有效性，还探索提出了当前设计企业构建平衡计分卡式绩效管理改进的方向和建议。

关键词：平衡计分卡；ISO9001；绩效管理

Abstract

Balanced-score-card performance management model is a comprehensive assessment system of strategic indexes. Having an organization's strategic goals as the center and the cause and effect chain as the analytical instrument, it assesses performances from the perspectives of finance, external clients, internal procedures as well as learning and development. It is also a performance management mode by which a design institute improves its comprehensive capabilities and guarantees its sustainable development.

Ever since the systematic reforms of Chinese design institutes, output-based performance management model has been prevailing among various departments of design institutes. With the increasing degree of openness of the design market, however, there are increasing competitions among design institutes. For that reason, it becomes highly necessary for design institutes to strengthen their management and enhance their comprehensive capabilities. The existing goal-based performance management model can no longer satisfy the management and development needs of modern enterprises as a result.

In recent years, Chinese design institutes have been actively implementing ISO9001 quality management system with an aim to adapt to market needs. Therefore, they have come to adopt a goal-based management mode that has both outputs and ISO9001 quality goals as the main assessment indexes.

In this paper, the necessity and feasibility for Chinese design institutes to establish a balanced-score-card performance management model of strategy management is discussed on the basis of an analysis of the balanced-score-card performance management mode and goal-oriented performance management mode; the relevance between ISO9001 quality management system and the four assessment perspectives of balanced score card is discussed based on an analysis of the quality assessment indexes of ISO9001 quality management system for design institutes and the concept to establish balanced-score-card performance management model according to ISO9001 quality management system is hence proposed; the feasibility and effectiveness of the balanced-score-card performance management model established according to ISO9001 quality management system is discussed based on a comparative analysis of the performance management effects at three stages, i.e. before and after establishment of and after optimization of ISO9001 quality management system; proposals are also made on the improvements of the balanced-score-card performance management model as established by design institutes today.

Key words: balanced score card; ISO9001; performance management model

目 录	
绪 论	1
第一章 平衡计分卡绩效管理理论概述	4
第一节 绩效与绩效管理	4
第二节 基于平衡计分卡的绩效管理模式	6
第三节 基于 BSC 的绩效管理模式的优点	9
第二章 基于 ISO9001 构建 BSC 式绩效管理模式的意义和可行性	12
第一节 ISO9001 质量管理体系	12
第二节 基于 ISO9001 构建设计企业 BSC 式绩效管理模式的意义	14
第三节 基于 ISO9001 构建设计企业 BSC 式绩效管理模式的可行性	15
第三章 S 设计企业基于 ISO9001 的 BSC 式绩效管理模式的构建	19
第一节 ISO9001 建立前绩效目标管理状况	19
第二节 ISO9001 建立情况	21
第三节 基于 ISO9001 的 BSC 式的绩效管理模式框架	24
第四节 BSC 式绩效管理模式指标体系设计及运作	27
第四章 S 设计企业 BSC 式绩效管理模式运行成效分析及优化	34
第一节 BSC 式绩效管理模式建立后初次运行成效分析	34
第二节 ISO9001 的优化	37
第三节 基于 ISO9001 优化后 BSC 绩效管理运行成效评估	40
第五章 研究结论及建议	42
第一节 研究结论	42
第二节 研究建议	45
结束语	48
参考文献	49
致 谢	50

Contents

Introduction.....	1
Chapter 1 An overview of the BSC performance management theory...	4
Section 1 Performance and performance management.....	4
Section 2 Performance management system based on BSC.....	6
Section 3 Advantage of performance management model based on BSC.....	9
Chapter 2 Significance and feasibility of BSC performance management model based on ISO9001.....	12
Section 1 ISO9001 quality management system.....	12
Section 2 Significance of designing enterprises' BSC performance management model based on ISO9001.....	14
Section 3 Feasibility of designing enterprises' BSC performance management model based on ISO9001.....	15
Chapter 3 Design of designing enterprises' BSC performance management model based on ISO9001.....	19
Section 1 Status of performance and target management before ISO9001 was built.....	19
Section 2 Status of ISO9001 establishment	21
Section 3 Frame of BSC performance management model based on ISO9001.....	24
Section 4 Design and run of BSC performance management system.....	27
Chapter 4 Running effectiveness analysis and optimization of designing enterprises' BSC performance management model	34
Section 1 Initial running effectiveness analysis after BSC performance management model was built.....	34
Section 2 Optimization of ISO9001.....	37
Section 3 Running effectiveness of BSC performance management evaluation after ISO9001 was optimized	40
Chapter 5 Conclusion and Recommendation.....	42
Section 1 Conclusion.....	42
Section 2 Recommendation.....	45
Complimentary Close.....	48
References.....	49
Acknowledgements.....	50

绪 论

一、研究背景、目的及意义

进入二十一世纪以来，人力资源已成为企业发展的核心资源，人力资源优势已成为企业竞争的核心优势，如何有效地开发人力资源，提高人力资源管理水平，提高企业核心竞争力，已成为企业人力资源管理工作需要研究的解决的问题。绩效管理作为组织为实现自身战略目标不断提高执行力的有效手段，已成为当前企业管理的核心内容之一。绩效管理作为组织实现战略目标的重要工具，能够将组织的战略目标转化为可衡量的、可考核和评估的指标，能够将指标分解到各个战略单元，然后再层层分解到每个基层组织和员工，保证企业战略与绩效的有机联系；同时绩效管理作为人力资源管理的重要内容，被看作是企业整合人力资源管理的有效工具，通过绩效管理可以衡量员工绩效水平，帮助企业实施员工的薪酬发放、选拔任用、职业发展、培训培养等策略，特别是通过绩效沟通、反馈和辅导，能够不断提高员工的个人绩效，进而提高组织绩效。

平衡计分卡（以下简称“BSC”）式的绩效管理方法是近几年来比较盛行的绩效管理方法之一，它以组织的战略与愿景为中心，以因果链为分析手段，从财务、客户、内部流程、学习与成长四个维度展开的战略指标体系来平衡考核组织的绩效，强调各维度之间的平衡和因果关系。它是一种战略绩效管理工具，为组织的绩效管理提供战略框架，使组织的战略落实为具体的行动方案。BSC法打破了传统只关注财务指标的观念，强调财务指标与非财务指标、组织内部与外部、组织长期目标与短期目标、超前指标与滞后指标的平衡，弥补了目标管理法和关键绩效指标法的不足。

我国设计单位体制改革以来，设计单位对内部各生产部门的绩效管理方式主要是以产值为中心的财务目标管理方式，即年初根据各生产部门前一年的经营状况、本年的经营生产形势和企业发展要求，确定全年各部门的目标产值，通过产值和成本来进行年终考核和奖惩。目标管理作为绩效管理的一种基本方

式，通过确定目标、制定措施、分解目标、落实措施、安排进度、组织实施、考核评估等控制手段来达到管理目标，在一定程度上促进了设计行业各单位效益的提升和内部管理水平的提高，发挥了有效的绩效管理功能。但目标管理存在考评目标不全面，考核方式重结果、轻过程，忽略支撑财务目标的非财务目标，无法平衡企业短期利益与长期利益的矛盾等不足，随着设计市场的日益开放，设计企业竞争的日益加剧，通过加强绩效管理提高设计企业的综合实力已势在必行，现有的目标绩效管理方法已难以适应现代设计企业管理与发展的需要。

如何对设计企业各部门进行有效的控制管理，提高企业整体效率，建立长效的激励与约束机制，以保证各部门的正常发展和整体的长远利益，促进企业提高综合实力、可持续发展，是设计企业加强改革与管理重点。而基于战略管理的绩效管理方式——BSC式的绩效管理方式弥补了目标管理法的不足，是设计企业提高综合实力、可持续发展的有效的绩效管理模式。

但如何基于目前我国设计企业的管理现状，构建基于战略管理的 BSC 式的绩效管理模式呢。近年来，我国设计企业为适应市场需要都在积极贯彻 ISO9001 质量管理体系认证的工作，其中的质量考核指标设计为笔者依托 ISO9001 质量管理体系构建平衡计分卡式绩效管理模式带来了新思路。

开展“基于 ISO9001 质量管理体系构建平衡计分卡式绩效管理模式的探讨”研究，论证了通过 ISO9001 质量管理体系（以下简称“ISO9001”）构建平衡计分卡式绩效管理模式的可行性和有效性，旨在为当前我国设计企业在贯彻 ISO9001 的基础上构建基于战略管理的 BSC 式的绩效管理模式提供思路和借鉴，对推进我国设计企业构建 BSC 式绩效管理模式的必要性，提高绩效管理水平和提升综合实力，实现可持续发展，具有重要的借鉴和指导意义。

二、研究思路、内容与框架

本文首先从绩效管理入手，介绍了 BSC 式的绩效管理模式的和近年来我国设计企业普遍采用的目标管理式的绩效管理模式的，论述了我国设计企业构建基于战略管理的 BSC 式的绩效管理模式的必要性和可行性；其次在分析了设计企业 ISO9001 的质量考核指标的基础上，论述了 ISO9001 与 BSC 四个维度考核体系

的关联性,提出了基于 ISO9001 构建设计企业 BSC 式绩效管理模式的思路,并详细论述了 ISO9001 控制程序在 BSC 式绩效管理模式下客户、内部流程、学习与成长三个维度的控制要素,和包含财务在内的四个维度的指标体系;然后通过 ISO9001 建立前、建立后及优化改进后三个阶段的绩效管理成效对比分析,论证了 ISO9001 构建设计企业 BSC 式绩效管理模式的可行性和有效性;最后总结提出了当前设计企业构建 BSC 式绩效管理模式的改进方向和建议。

全文共分五章,主要内容包括:

第一章论述了绩效管理和 BSC 式的相关理论,并简述了 BSC 式绩效管理模式的优点。

第二章在简要介绍 ISO9001 的基础上,论述了基于 ISO9001 构建设计企业 BSC 式的绩效管理模式的可行性和意义,提出了基于 ISO9001 构建设计企业 BSC 式绩效管理模式的思路。

第三章在介绍分析 S 设计企业建立 ISO9001 的情况及前后续效管理状况的基础上,论述了 S 设计企业基于 ISO9001BSC 式绩效管理模式的框架和四维指标体系的设计及运作。

第四章首先分析了 S 设计企业建立 ISO9001 后初次运行成效、存在问题及原因,然后进行了设计产品质量管理方式的优化改进,并进行了改进后的运行成效评估,通过 ISO9001 的改进优化促进了企业绩效管理成效的提高,进一步论述了 ISO9001 构建设计企业 BSC 式绩效管理模式的可行性。

第五章对基于 ISO9001 构建设计企业 BSC 式绩效管理模式的可行性进行了总结,提出了改进方向和建议。

第一章 平衡计分卡绩效管理理论概述

第一节 绩效与绩效管理

一、绩效

绩效即工作成绩、效率和效果的简称，包括员工完成工作的数量、质量、成本费用以及为组织做出的其他贡献^①。对于绩效，不同角度有不同的理解，从管理学的角度看，绩效是组织期望的结果，是组织为实现期目标而展现在不同层面上的有效输出；从经济学的角度看，绩效是员工对组织的承诺；从社会学的角度看，绩效是每一个社会成员按照社会分工所确定的角色承担他的那一份职责。随着管理实践的不断深入，对绩效涵义的理解也在不断变化，目前对绩效的定义主要有三种观点：第一种观点认为绩效是结果；第二种观点认为绩效是行为；第三种观点认为则强调员工潜能与绩效的关系，关注员工素质，关注未来发展^②。

总体来说，绩效实际上反映的是组织和员工在一定时期内以某种方式实现某种结果的过程，包括工作行为、方式及其结果。

绩效可以分为组织绩效和员工绩效。组织绩效是指在某一时期内组织任务完成的数量、质量、效率及赢利状况。员工绩效是指员工在某一时期内的工作结果、工作行为、工作效率和工作业绩的总和，包括完成工作的数量、质量、成本费用以及为改善组织形象所做出的其他贡献。绩效是员工知识、能力、态度等综合素质的反映，是组织对员工的最终期望。

二、绩效管理

绩效管理是一种提高组织员工的绩效和开发团队、个体的潜能，使组织不断获得成功的管理思想和具有战略意义的、整合的管理方法^③。绩效管理是通过

^① 章达友编著，《人力资源管理》，厦门大学出版社，2003年8月，P272

^② 付亚和 许玉林编著，《绩效考核与绩效管理》，电子工业出版社，2009年3月，P3-4

^③ 付亚和 许玉林编著，《绩效考核与绩效管理》，电子工业出版社，2009年3月，P19

对企业战略的建立、目标分解、绩效考核，并将绩效成绩用于企业日常管理活动中，以激励员工业绩持续改进并最终实现组织战略以及目标的一种正式管理活动^①。

绩效管理是一个复杂有序的管理活动过程，包含绩效计划与指标体系构建、绩效管理的过程控制、绩效考核与评估、绩效反馈与面谈、绩效考核结果的应用五个基本流程。它首先要组织与员工个人共同参与并达成共识的基础上，制定绩效计划和目标，并通过有效的指导、沟通和过程控制，保障按期、按质、按量的达到和实现绩效计划和目标，然后在对工作绩效进行考核和评估后，还要进行绩效的反馈与沟通，促进员工持续改进，提高工作成效，最后将考核结果应用到工作中去。绩效管理是一个循环的、动态的管理过程，活动过程的五个基本流程紧密相联，环环相扣，将每一个环节有机地整合在一起才能达到绩效管理之目的。

绩效管理不仅强调绩效的结果，而且注重达成绩效目标的过程，通过控制整个绩效周期中员工的绩效表现情况来达到绩效管理的目的；不仅着眼于员工个体绩效的提高，更加注重员工绩效与组织绩效的有机结合，以最终实现组织总体效率和效能的提升。绩效管理有利于提高企业管理效率和水平，有利于企业核心竞争力的提升，有利于促进员工和企业的发展，因此，现代企业越来越重视绩效管理。

目前绩效管理实施的工具有目标管理法、关键绩效指标法、360度反馈法、平衡计分卡法等。目标管理法是由组织的最高管理者制定一定时期的总目标，然后由组织内各部门和员工根据总目标确定各自的分目标，并在获得适当资源和授权的前提下积极主动的为各自的分目标而奋斗，从而使组织的总目标得以实现的一种管理方法。关键绩效指标法是通过建立关键绩效指标体系，明确组织战略目标和业务重点，层层分解考核指标，最终实现组织总体战略目标的管理方法。360度反馈法是一种从不同层面的人员中收集评价信息，从多个视角对员工进行综合考核的管理方法。

^① 陈维权，余凯成，程文文著 《人力资源管理及开发高级教程》，高等教育出版社，2003年11月，P274.

三、绩效管理 with 绩效考核的关系

绩效考核是指考核主体对照工作目标和绩效标准，采用科学的考核方法，评定员工的工作任务完成情况、员工的工作职责履行程度和员工的发展情况，并将评定结果反馈给员工的过程^①。绩效考核与绩效管理紧密相关：

1、绩效管理是人力资源管理体系中的核心内容，是一个完整的管理系统，它主要包括绩效计划、绩效辅导、绩效考核、绩效反馈和绩效应用等环节；绩效考核只是绩效管理中的一部分、一个关键环节，为其他环节的实施提供参考依据。

2、绩效管理是一个过程，注重过程的系统管理，而绩效考核只是一个阶段性的过程。企业在实际运用过程中往往只注重绩效考核环节而忽视了绩效管理的系统过程。

3、绩效管理能将组织、团队和个人的目标有效整合在一起，而绩效考核则是这个整合过程中一个有效的管理工具，用科学的方法对员工的绩效进行全面客观的评价。

4、绩效管理具有前瞻性，能帮助组织前瞻性地看待问题，有效规划组织和员工的未来发展；而绩效考核则是回顾过去一个阶段的成果，只是事后的评价。

5、绩效管理注重员工能力的培养，强调员工在组织的帮助和约束下，实现自我能力和绩效的不断提升，通过明确的目标、持续的沟通和培训，引导员工不断实现绩效水平的提高和自我发展；而绩效考核则是以客观的考核结果为基础，主要为员工考核期间的工作做出阶段性总结。

第二节 基于平衡计分卡的绩效管理模式

一、平衡计分卡概述

平衡计分卡(Balance Score Card，以下简称 BSC)是 1990 年美国哈佛商学院教授罗伯特·卡普兰及复兴全球战略集团总裁大卫·诺顿与通用电气、杜邦、惠普等 12 家著名公司进行了为期 1 年的绩效管理项目研究时，提出从财务、客户、

^① 付亚和 许玉林编著，《绩效考核与绩效管理》，电子工业出版社，2009 年 3 月，P10

内部流程、学习与成长四个维度关注企业绩效，来评价企业战略管理。1992 年他们在《哈佛商业评论》上发表了《平衡计分卡——绩效驱动指标》，总结了从财务、客户、内部流程、学习与成长四个维度来考核企业绩效的 BSC，标志着 BSC 的诞生。随后，他们又在《哈佛商业评论》上于 1993 年和 1996 年分别发表了两篇论文《在实践中运用平衡计分卡》和《运用平衡计分卡作为战略管理系统》。2004 年 2 月，卡普兰和诺顿出版了《战略地图——把无形资产输出为有形成果》，把 BSC 的应用再次推向新的高度，将四个角度中的内部流程角度称为价值创造过程，把学习和成长角度称为企业的无形资产，并将战略地图定义为制订 BSC 前的一个步骤，最终输出的战略结果为四个方面：股东满意、客户满意、过程高效、自觉自愿的劳动力。

BSC 法是近几年来比较盛行的绩效管理模式之一，它以组织的战略与愿景为基础，从财务、内部流程、客户、学习与成长四个维度来平衡考核组织的绩效，强调各维度之间的平衡和因果关系。它是一种战略绩效管理工具，为组织的绩效管理提供战略框架，使组织的战略落实为具体的行动方案。BSC 法打破了传统只关注财务指标的观念，强调财务指标与非财务指标、组织内部与外部、组织长期目标与短期目标、超前指标与滞后指标的平衡，弥补了目标管理法和关键绩效指标法的不足。

经过近二十年的发展，BSC 已逐步发展成为一个注重组织整体战略实施与监控管理的绩效管理系统，它将企业战略目标逐层分解转化为具体的相互平衡的绩效指标体系，并对这些指标的实现状况进行不同时段考核，从而为企业战略目标的完成建立起可靠的执行基础。BSC 提供了一个将宏观的、抽象的战略如何转换成运作方案或工作计划的思维模式，并着重财务与非财务指标之间的平衡，短期与长期目标之间的平衡，外部与内部指标之间的平衡，以及滞后与促进指标之间的平衡，构建了一个既注重结果又注重过程的平衡式新型绩效管理体系。

BSC 绩效管理模式的局限性表现在：一是 BSC 对实施单位的管理水平要求较高。它要求组织有明确的战略目标，管理者要具备分解和沟通战略的能力和意愿。二是 BSC 指标体系的建立较困难。非财务指标考核标准和比重的确立较困难，需要做大量的假设和验证工作来保证众多指标间因果关系的真实和合

理性。三是 BSC 较适用于组织。BSC 强调战略目标的层层分解，而且明确了四个方面，但是 BSC 所提出的方法模型主要针对战略业务单元或者说是经营实体，不太适合于个人层面，对于个体员工而言，BSC 四个方面指标不一定是必须的，无法满足分层分类考核的需要。

二、BSC 的四大维度及考核指标

BSC 的核心思想就是通过财务、客户、内部管理流程、学习与成长四个维度方面的指标之间相互驱动的因果关系体现组织的战略，实现绩效考核—绩效改进以及战略实施—战略修正的目标。BSC 中每一项指标都是一系列因果关系中的一环，通过它们把相关部门的目标同组织的战略联系在一起。各指标间相互平衡、相互制约、相互促进，共同促进组织愿景和战略目标的实现。（如图 1）

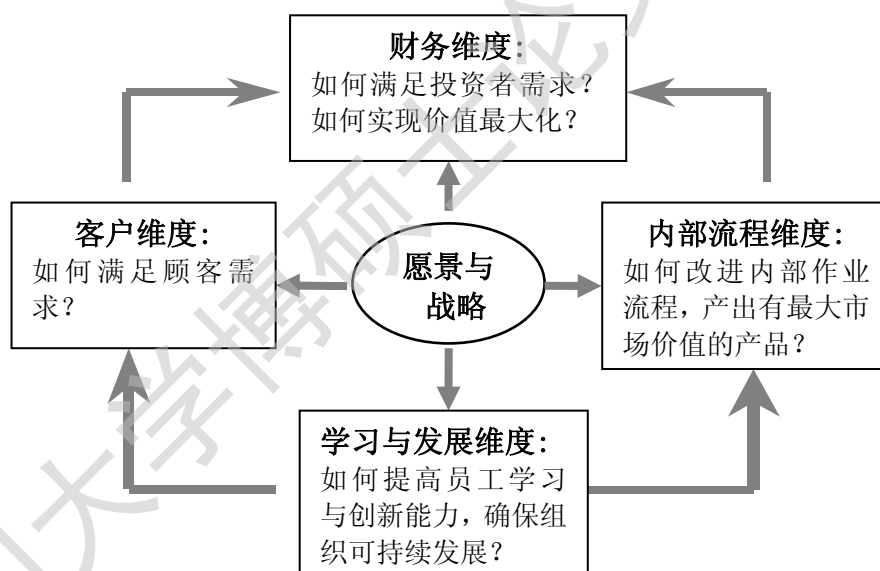


图 1 BSC 示意图

1、财务维度：财务类绩效指标是公司股东、投资者最关注的反映公司绩效的最重要指标，包括收入、成本、利润、现金、资产、负债等多个方面的关键指标，反映了企业的成长、利润和风险。财务绩效指标主要有销售收入及增长率、总资产报酬率、净资产收益率、销售利润率、投资回报率、资产负债率、速动比率、成本费用利润率等。财务绩效指标的设定要考虑企业的生命周期，对于处在成长期的企业，要重点关注销售收入及增长率等指标；对于处在保持

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库